



VYSOKÁ ŠKOLÁ BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza motivace zaměstnanců ve výrobním podniku  
Analysis of Employees Motivation in Manufacturing Company

Student: Kristýna Konopíková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Kristýna Konopíková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Analýza motivace zaměstnanců ve výrobním podniku**  
**Analysis of Employees Motivation in a Manufacturing Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska motivace zaměstnanců
  3. Analýza motivace zaměstnanců
  4. Shrnutí, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.  
ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, EKF, 2010. 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 492 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

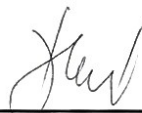
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne ..... 6.5. 2015 .....

..... Konopíková

Kristýna Konopíková

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Jindře Peterkové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení a poskytnutou pomoc při zpracování bakalářské práce. Zároveň děkuji společnosti BONATRANS GROUP a.s. za možnost zpracovávat bakalářskou práci ve společnosti a paní Ing. Janě Pindjak za poskytnuté informace a věnovaný čas.

## Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoreticko-metodologická východiska motivace zaměstnanců.....	7
2.1 Vymezení základních pojmů.....	7
2.1.1 Definice motivace .....	7
2.1.2 Proces motivace.....	7
2.1.3 Jak motivace funguje.....	7
2.1.4 Typy motivace.....	8
2.2 Vybrané teorie motivace .....	8
2.2.2 Faktory ovlivňující pracovní výkonnosti .....	12
2.3 Firemní motivační program.....	13
2.3.1 Obsah motivačního programu .....	14
2.3.2 Tvorba motivačního programu.....	15
2.4 Úloha odměn a pobídek v motivaci.....	16
2.4.1 Peněžní pobídky a odměny .....	16
2.4.2 Nástroje výkonového odměňování.....	18
2.5 Zaměstnanecké výhody .....	19
2.6 Dotazníkové šetření.....	21
2.6.1 Druhy dotazování .....	21
2.6.2 Otázky v dotazníku.....	23
2.6.3 Způsob výběru vzorku.....	23
2.7 Hypotéza.....	24
2.8 Postupové kroky.....	25
3. Analýza motivace zaměstnanců .....	26
3.1 Představení organizace.....	26
3.2 Přístup společnosti k motivaci zaměstnanců.....	27
3.3 Stanovení hypotéz .....	28
3.4 Vyhodnocení dotazníku.....	28
3.5 Vyhodnocení hypotéz.....	36
4. Shrnutí, návrhy a doporučení .....	37
4.1 Shrnutí .....	37
4.2 Návrhy a doporučení .....	38
5. Závěr.....	41
Seznam použité literatury.....	43

Seznam zkratek .....	45
----------------------	----

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Příloha č. 1

Příloha č. 2

Příloha č. 3

## 1. Úvod

Dosažení výkonu organizace, na úrovni požadavků konkurenčního prostředí, je základní podmínkou přežití organizace v náročném prostředí. Cílem organizace není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale také jej motivovat k společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností. Pracovník se stává aktivním prvkem v celém procesu, a to již od stanovení pracovního úkolu, přes hodnocení výsledků až k rozvoji vlastních schopností zabezpečujících odpovídající reakci podniku na růst náročnosti ekonomického prostředí. Proto jsou pracovníci velmi důležití, protože na nich stojí existence celé firmy. Tím, že firma investuje do motivace zaměstnanců, je předpoklad, že se jí tito na oplátku odvděčí kvalitními pracovními výsledky.

V současné době je motivace zaměstnanců významnou součástí celkové podnikové strategie a v budoucnu tato strategie bude hrát významnější roli. V každé společnosti se nachází mnoho zaměstnanců, kteří mají různé vnitřní potřeby, které je motivují k výkonnější práci. Proto pokud chce podnik aktivně motivovat své zaměstnance, měl by nabídnout různorodost motivačních prostředků, aby si každý zaměstnanec našel motivační prostředek, který splňuje jeho potřeby.

Každá organizace potřebuje pracovní síly k tomu, aby mohla existovat. Proto je velmi důležité o zaměstnance pečovat, aby byli ve firmě spokojeni. Společnosti a podniky potřebují mít pracovníky, kteří budou velmi pracovití a budou plnit nastavené cíle společnosti. Není to ale jednoduché, protože lidé mají větší nároky na svůj životní styl, a proto firmy sestavují různé motivační systémy pomáhající k většímu pracovnímu nasazení zaměstnanců a radosti z odváděné práce.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola tvoří úvod, který seznamuje s cílem bakalářské práce. Druhá kapitola je teoretická a je zaměřena na vysvětlení pojmu motivace, její druhy a použití. Dále se také zabývá motivačním programem, a to jak se tvoří, k čemu slouží a proč je potřebný. Závěr druhé části budou tvořit pobídky a odměny, a to jejich druhy, výhody a nevýhody a také zaměstnanecké výhody. Třetí kapitola bakalářské práce je tvořena popsáním podniku a analýzou motivace zaměstnanců. Ve čtvrté kapitole se



nachází shrnutí výsledků dotazníkového šetření a návrhy, jak dané problémy řešit. Pátou závěrečnou kapitolu tvoří závěr, kde jsou shrnuty jednotlivé části a navrhnuo řešení.

Cílem bakalářské práce je analýza motivace zaměstnanců ve výrobní firmě, jejíž hlavní činností je výroba dvojkolí pro náročnější aplikace s vysokými přesnostmi i dvojkolí pro nákladní dopravu. Analýza současné motivace je realizována pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky podávají obraz spokojenosti zaměstnanců se současným systémem motivování, který ovlivňuje jejich motivaci k práci. Po uskutečnění průzkumu a analýzy jednotlivých odpovědí budou sestaveny návrhy a doporučení pro zlepšení motivace zaměstnanců a případně nabídnuta řešení, jaké jiné motivační prostředky by mohla společnost nabídnout.

## 2. Teoreticko-metodologická východiska motivace zaměstnanců

V této kapitole jsou vymezeny základní pojmy vztahující se k motivaci zaměstnanců. Jsou popsány přístupy autorů k motivaci, firemní motivační programy, faktory ovlivňující pracovní výkonnost a systém zaměstnaneckých výhod. Následuje vymezení metody dotazování a způsob tvorby dotazníků. Tato kapitola se bude zabývat procesem motivace a teoriemi, které nejvíce ovlivňují odměňování.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

#### 2.1.1 Definice motivace

Podle Dvořákové (2007) jsou motivy vnitřní hnací síly, které jsou zaměřené na vedení k uspokojení určité potřeby, ale mohou zůstat pouze na úrovni představy nebo touhy.

Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich činnost povede k hodnotné odměně, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé, kteří mají jasně daný cíl a podnikají takové kroky, aby se k danému cíli dostali co nejdříve. (Amstrong, 2009)

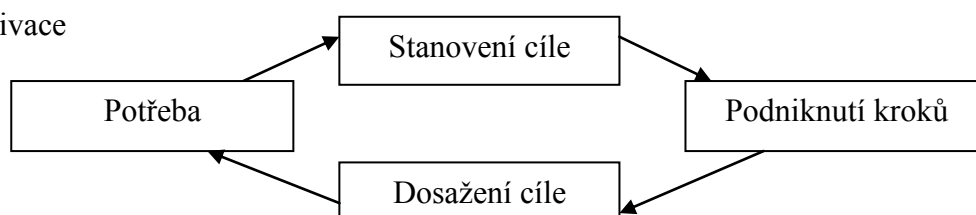
#### 2.1.2 Proces motivace

Jednou z nejdůležitějších věcí řízení odměňování je, jak vysokou úroveň výkonu dosáhnou motivovaní lidé. Je proto důležité, abychom rozuměli faktorům, které motivují zaměstnance a vytvářeli postupy a procesy, které v odměňování zvýší motivovanost, oddanost, pracovní angažovanost a pozitivní chování. Teorie motivace nabízí praktické kroky potřebné pro vytvoření efektivního systému odměňování. Zabývá se tím, co ovlivňuje zaměstnance, aby se chovali určitým způsobem. Objasňuje faktory ovlivňující míru úsilí pracovníka, které vkládá do své práce jako je míra angažovanosti, přispění do organizace a jeho spontánní chování. (Amstrong, 2009)

#### 2.1.3 Jak motivace funguje

Proces motivace je založený na upevňování či posilování očekávání a na teorii potřeb. Proces motivace ilustruje Obr. 2.1.

Obr. 2.1 Proces motivace



Zdroj: Amstrong (2009, s. 109)

Proces motivace je dán vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby se skládají z přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Potom se určí cíle, které uspokojí tyto potřeby a cesta, která povede k dosažení tohoto cíle. Pokud je určeného cíle dosaženo, je možno tento postup opakovat při další podobné potřebě. Nedosáhneme-li stanoveného cíle, není pravděpodobné, že tyto kroky nebudeme v podobné situaci opakovat a použijeme jiný postup dosažení cíle. Když jsou některé potřeby uspokojeny, vede to k vyšší potřebě, kterou chceme uspokojit, a celý proces pokračuje. (Amstrong, 2009)

### **2.1.4 Typy motivace**

Podle Amstronga (2009) se motivace člení na vnitřní a vnější motivaci.

#### **Vnitřní motivace**

K tomuto typu motivace dochází, když člověk vykonává práci s vnitřním zájmem a je v ní obsažena pravomoc, odpovědnost a autonomie. Pro vnitřní motivaci je také důležitá možnost rozvíjet své dovednosti a schopnosti, které povedou k růstu a postupu v hierarchii pracovních pozic. Vnitřní motivátory, které jsou zaměřené na kvalitu pracovního života, mají silnější a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nejsou vynucené z venku. Tuto motivaci definoval Herzberg jako „motivaci vycházející z práce samé“. (Amstrong, 2009)

#### **Vnější motivace**

Tato motivace je realizovaná tak, že děláme různé věci pro zaměstnance, abychom je motivovali k práci a lepšímu výkonu. Tvoří ji odměny jako je uznání, zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také zde patří tresty, které mohou být ve formě kritiky, odeprání platu nebo disciplinárního řízení. Vnější motivátory mohou mít silný účinek na zaměstnance, ale většinou není dlouhodobý. (Amstrong, 2009)

## **2.2 Vybrané teorie motivace**

Proces motivace je založený na několika teoriích motivace, které se snaží podrobně vysvětlit, co tento proces znamená. V následujícím textu budou představeny hlavní teorie motivace.

### **2.2.1 Teorie instrumentalisty**

Objevila se v druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a soustředit se na ekonomické výsledky. Teorie instrumentalisty má své kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení. Ten napsal: „je nemožné přimět během

jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich odměny.“ Instrumentalita znamená, že uděláme jednu věc, která povede to k věci jiné. Tato teorie tvrdí, že lidé budou motivováni k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.

Tento přístup vedoucí k motivování zaměstnanců je široce používán a někdy může být i úspěšný. Je založen na systému vnější kontroly a nebere v úvahu řadu lidských potřeb a také neformální vztahy na pracovišti.(Amstrong, 2009)

### 2.2.2 Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah

Nejznámějším autorem, který přispěl k této teorii je Maslow. Vytvořil koncepci hierarchie potřeb, viz Obr. 2.2, která začíná základními fyziologickými potřebami, dále pokračuje přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání, která vede k potřebám seberealizace, které jsou nejvyššími potřebami. Řekl, že „člověk je živočich s přáním“, kdy jen neuspokojená potřeba vede k motivování a dominantní potřeba je hlavním motivátorem chování a člověk jí chce, co nejdříve uspokojit. Tato metoda patří mezi nejznámější teorii potřeb, ale nikdy nebyla ověřena empirickým výzkumem. (Amstrong, 2009)

Obr. 2.2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Štěpaník (2003, s. 83)

#### Ad 1) Fyziologické potřeby

Tyto potřeby jsou na nejnižší pozici v pyramidě, protože se dovedou prosadit i proti výše položeným potřebám. Mezi fyziologické potřeby zařazujeme potřebu

kyslíku, potravy, vody a sexu. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny a člověk vyčerpá svoji energii, začíná podle A. Maslowa uspokojovat další potřebu.

#### Ad 2) Potřeba bezpečí

V této potřebě člověk vyžaduje bezpečí ve své životní situaci, a to současně i budoucí. Snaží se uspokojit potřebu ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.

#### Ad 3) Sociální potřeba

Jakmile je uspokojena i potřeba bezpečí, můžeme se pustit do uspokojování další potřeby a to přátelství, lásky a akceptování v určité skupině lidí.

#### Ad 4) Potřeba uznání

Podle Maslowa je tato potřeba uspokojována sebeúctou a respektováním ostatními. Tyto potřeby můžeme zařadit do dvou skupin, které se vzájemně doplňují. První skupina obsahuje touhu po úspěchu, sebedůvěře, nezávislosti a svobodě. Druhá skupina touží po úctě od ostatních lidí, která se projevuje pozorností, uznáním a oceněním.

#### Ad 5) Seberealizace

Tato potřeba se nachází na úplném vrcholu pyramidy. Hlavním úkolem této úrovně je uspokojit potřebu rozvíjet své schopnosti a dovednosti a věřit v sama sebe, že něco dokáže udělat a překonat. (Plamínek, 2010; Amstrong, 2009)

### **2.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model**

Teorie říká, že faktory zvyšující spokojenost s prací se odlišují od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací. Této teorii se také někdy říká motivačně hygienická teorie.

V této teorii existují dvě skupiny faktorů. První skupinu tvoří satisfaktory, které vycházejí ze samotné práce. Do této skupiny můžeme zařadit úspěch ze splnění cíle, uznání, pravomoci, odpovědnost a růst. Druhá skupina obsahuje to, co Herzberg nazývá „vyhýbání se nespokojenosti“ nebo „hygienické faktory“, které jsou z hlediska práce vnějšími faktory a patří sem peněžní odměny, osobní vztahy, podniková politika a správa, postavení, jistota a bezpečí. Tyto faktory nemohou vyvolat spokojenost, ale pokud se nepodniknou určité kroky, které mohou způsobit nespokojenost. Z výzkumu vychází, že peněžní odměna není dlouhodobým motivátorem, ale nespravedlivý systém může vést k demotivaci.

Herzbergův dvoufaktorový model se zabývá rozdílem mezi vnitřními a vnějšími motivátory a jeho tvrzení, že spokojenost ze zvyšování peněžní odměny nemá trvalý efekt. Jeho závěry této teorie jsou napadány, a to ze dvou důvodů. Za prvé, původní výzkum byl

vadný a nepotvrzuje, že peněžní odměna není motivátorem, a za druhé, že nebyl vytvořen žádný pokus změnit vztah mezi spokojeností a výkonem. (Amstrong, 2009)

#### 2.2.4 Teorie zaměřená na proces neboli kognitivní, poznávací teorie

Tyto teorie jsou zaměřené na proces a popisují psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci i na základě potřeby. Zabývají se také tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jakým způsobem je chápou. Kognitivní teorie může být pro manažery užitečnější než teorie potřeb a to proto, že poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.

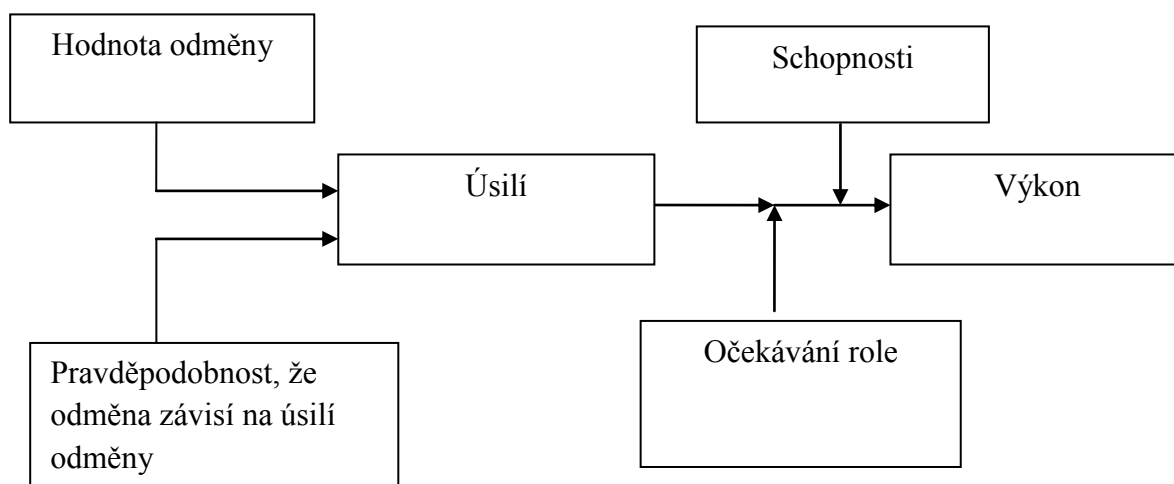
Mezi nejzávažnější teorie patří:

- a) expektační teorie,
- b) teorie cíle,
- c) teorie spravedlnosti.

Ad a) Expektační teorie

Patří mezi hlavní teorii, která je zaměřená na proces. Nazývá se také teorie očekávání. Tato teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem do modelu, který na základě Vroomových myšlenek dochází k záměru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce. Model expektační teorie, který byl vytvořený Lawlerem a Porterem je vyobrazený na Obr. 2.3. (Amstrong, 2009)

Obr. 2.3 Model motivace podle Portera a Lawlera



Zdroj: Amstrong (2009, s. 114)

Ad b) Teorie cíle

Teorii cíle zformuloval Lathamem a Locke, kteří tvrdí „motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické, konkrétní cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon“.

Tvoří základnu tradičním systémům odměňování podle výkonu, kde hlavním úkolem je dosažení předepsaného cíle a podle toho může být pracovník ohodnocen (Amstrong, 2009)

Ad c) Teorie spravedlnosti

Adams tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě a demotivováni pokud se k nim nadřizují budou chovat nespravedlivě. Tato teorie se zaměřuje na to, jak se k nim lidé chovají oproti jiným skupinám anebo s jinou stejně postavenou osobou. (Amstrong, 2009)

## **2.2.2 Faktory ovlivňující pracovní výkonnosti**

Práci je důležité zjišťovat mechanismy, které ovlivňují sílu pracovní aktivity lidí. Výsledky slouží k strategickému i operativnímu řízení či k zaměření stimulů v ovlivňování výkonnosti zaměstnanců organizace. Identifikování faktorů, které ovlivňují pracovní výkonnost, pomůže nejen hmotné stimulaci, ale má také účinek na celý systém činitelů, které vedou ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce. Cílem je tedy snaha o využití, co nejširšího souboru stimulů schopných ovlivnit jednání pracovníka. Zajímají nás všechny faktory, které mají přímý nebo nepřímý vztah k uspokojování potřeb prostřednictvím práce, které je dáno jejich pracovním jednáním a pracovními výsledky. Z hlediska konečného cíle pracovní činnosti nás také zajímají faktory, které ovlivňují práci zaměstnance a projevují se v kvalitě výkonu celého podniku.

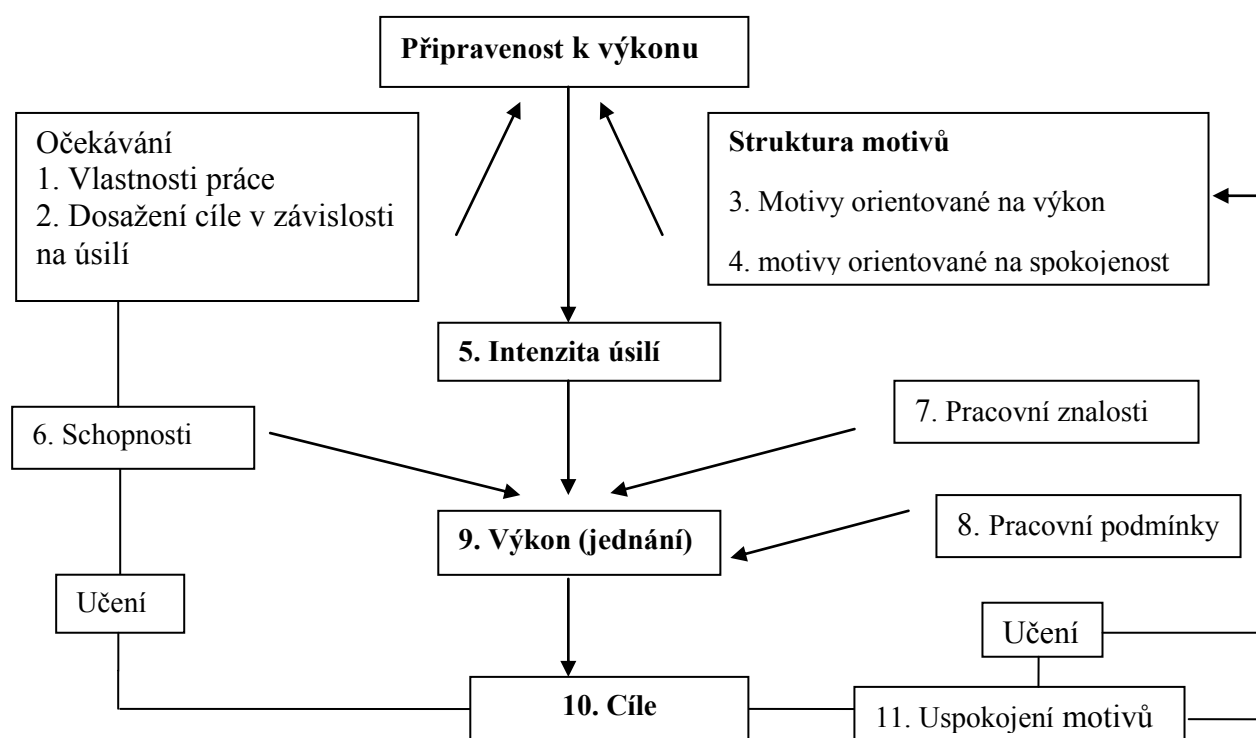
Intenzita pracovního úsilí a kvalita práce je většinou ovlivněna dvěma složkami, které regulují pracovní jednání. Mezi tyto dvě složky patří vzájemné působení vnějších bezprostředních pobídek a vnitřních podnětů k činnosti. Tyto složky motivace mohou působit rozporně anebo v souladu. Pokud neexistuje ovlivnění širším okolím, tak na pracovníka působí pouze vztah mezi individuálními potřebami a postoji k práci a normami práce mezi jednotlivcem a pracovní skupinou.

Výsledný efekt pracovní činnosti však není závislý jen na úsilí každého jednotlivce nebo skupiny. Snahou je totiž motivovat pracovníky jen do výše jejich schopností a znalostí, nanejvýš můžeme pracovníka motivovat k zvýšení jeho znalostí.

Určení objektivní hranice působnosti procesu stimulace k práci má hlavní význam, protože když se nerespektují a dochází k tomu, že podnik zvyšuje náklady i pracovní energie vedoucích pracovníků.

Tento vztah naleznete schematicky znázorněný na Obr. 2.4.

Obr. 2.4 Faktory ovlivňující pracovní výkonnost



Zdroj: Dvořáková (2007, s. 163)

Ze vzájemného stavu vyplývá, že připravenost k výkonu a ochota může rozhodujícím způsobem ovlivnit pouze intenzitu úsilí pracovníka. K tomu, aby se změnil v užitečný efekt výkon požadované kvality a tím bylo dosaženo cíle činnosti musí v procesu existovat ještě faktory pracovních znalostí a schopností, ale také pracovní podmínky za kterých práce probíhá. I když jsou schopnosti pracovníka do jisté míry dané přirozenou dispozicí, lze alespoň pracovní dovednosti a znalosti prohlubovat vzděláváním v dané oblasti a rozvíjením profesních návyků a dovedností. (Dvořáková, 2007)

## 2.3 Firemní motivační program

Jako první, co musíme před tvorbou firemního motivačního programu udělat je zjištění, co zaměstnance motivuje k práci. Spolu s jinými metodami sociologických a psychologickým průzkumů, které umožňují zhodnotit situaci v oblasti lidských zdrojů v organizaci, silných a slabých stránek systému řízení a jeho konečné motivační účinky. Pokud dané informace neznáme, návrhy, které navrhne, se mohou minout s cíli a nemusí odpovídat prioritám zaměstnanců. Současně se tyto informace mohou použít k odstranění deficitů nebo nežádoucích odchylek v jednáních a postojích zaměstnanců. (Dvořáková, 2007)



Cílem je navržení a konkretizování opatření, která přispějí k tomu, aby se vytvořilo lepší motivační prostředí. Tento program také napomůže případnému náboru nových a žádoucích personálních zdrojů. Má také zajistit podmínky, jak ze strany vedení podniku tak vedoucích, aby zaměstnanci byli schopni a ochotni zvyšovat svoje nasazení k práci a působení v podniku. (Salzbraun, Pobořil, 2005)

Heckhausen ve svých pracích vychází z Maslowovy teorie potřeb, kdy zjistil, že při určování způsobu motivace pro jednotlivé pracovníky musí rozlišit dva základní typy osobností z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají.

První typ je charakteristický tím, že k motivaci ho žene víra v úspěch. Dále se vyznačuje tím, že má přiměřené, realistické cíle, které si stanovuje na delší čas. Ke změnám se přizpůsobuje rychleji a k budoucnosti se staví pozitivně.

Druhý typ pracovníků se vyznačuje tím, že ho k motivaci posunuje obava z neúspěchu. Tento typ je známý tím, že si klade buď velmi vysoké cíle anebo příliš nízké. Nemá rád, když se dané cíle mění a k budoucnosti přistupuje opatrně.

Při motivování obou typů pracovníků je důležité si uvědomovat základní typ jejich motivace. Nadřazení například mohou u zaměstnance druhého typu snižovat jeho obavu z neúspěchu tím, že ho budou častěji chválit, přijmou jeho návrh. Víme, že nízký stupeň motivace snižuje připravenost zaměstnance k výkonu. Ale i velmi zainteresovaný pracovník, který je ve stresu, může být ve svém výkonu určitým způsobem pomalejší. Takovému stavu lze snadno předejít a to neklást si neúměrně vysoké cíle, které nejdou bez stresu zvládnout. Toto ale může korigovat i nadřazený, který může zaměstnanci říct, že daná věc není realizovatelná anebo právě zaměstnance trochu popostrčit, aby realizovatelnost cíle zvýšil. (Dvořáková, 2007)

### **2.3.1 Obsah motivačního programu**

V tomto programu se konkrétně formulují cíle, kterým odpovídají metody a prostředky řízení práce. Vytváří se kompletní podmínky práce a pracovní prostředí. Stanovují způsoby ovlivňování pracovního jednání a chování zaměstnanců k dosažení stanovení cílů. Formuluje plán, kde se postupně vytvářejí podmínky pro realizaci motivačního programu. Motivační program musí být v těsné vazbě na ostatní strategie podniku, jako je finanční plán, technický rozvoj, sociální a personální rozvoj. (Salzbrunn, 2005)

### 2.3.2 Tvorba motivačního programu

Motivační program se tvoří pomocí čtyř etap:

#### 1. Etapa – Analýza motivační struktury zaměstnanců

Tato etapa zjišťuje názory, představy a očekávání pracovníků v souvislosti s tím, jaká problematika se řeší. Provádí analýzu hodnotové struktury orientace pracovníků a jejich potřeby a nakonec také jejich stupeň spokojenosti s naplňováním daných potřeb. Pomocí výsledku se potvrdí klíčové motivační priority, které zaměstnanci mají a vyloučí se ty, které jsou pro pracovníky nevýznamné.

Při této etapě se využívá k zjištění výsledku dotazníkové metody, jako je např. dotazník zaměřený na postoj k motivaci, sociologický dotazník. Další využívané metody jsou statistická vyhodnocení s kvalitativní analýzou nebo kvalifikační analýza, ale hlavně řízený rozhovor.

#### 2. Etapa – Formulace cílů motivačního programu

Cíle motivačního programu se zpracovávají na základě konkrétního poznání a výsledků z první etapy. V této etapě se navrhne očekávaný výsledek, kdy se firma snaží o posílení motivace zaměstnanců a vytvoření určitých částí motivačního programu podle jednotlivých skupin pracovníků. Další část, která se v této etapě vytváří je návrh budoucího stavu a to z hlediska ekonomického neekonomického stimulu v podobě mezd, ale i profilování pracovních míst a postup, jak zaměstnanec postupuje v profesním žebříčku. Metody, pomocí kterých tyto cíle formulujeme, jsou alternativní rozhodování, rozhovory a dotazníková šetření.

#### 3. Etapa – Vytvoření modelu projektu

Tento model se skládá ze stabilizačních faktorů, které je nutné zajistit, aby byly pozitivně ovlivněny žádoucí směry pracovní motivace zaměstnanců v podniku. Po vytvoření modelu je nutné, abychom ho srovnali s realitou, našli slabá místa, která v podniku jsou a vhodně se na ně zaměřili. Po konkretizaci návrhů, které přispívají k zlepšení pracovní motivace je vhodné provádět pravidelně rozborů a závěry vyhodnocovat. Na základě získaných informací se zaměříme na odhad budoucího vývoje:

- destabilizační tendenci v podniku,
- podmínek ovlivňujících motivaci pracovníka k výkonnosti,

- spokojenosti pracovníků,
- souladu zájmu pracovníků a podniku.

Z analýz, které jsou provedeny a odhadů budoucího období musí vyplynout plán činností, které nám pomohou najít příčiny a vhodně je omezit různými nástroji motivace. Můžeme také vytvořit skupiny pracovníků, kteří mají stejné znalosti, zkušenosti a nakonec hodnotit prováděné a připravované změny vzniklé v podniku, které budou brát ohledy na stabilitu pracovníků.

#### 4. Etapa – Realizace programu

Při této etapě by mělo dojít k zjištění výběru prostředků, podmínek a metod, které povedou ke stimulaci v podniku. Způsobu, jak budeme ovlivňovat motivaci například různými výhodami a péčí o určité skupiny pracovníků. Nejdůležitější, ale je si stanovit pracovníky, kteří se budou o realizaci projektu a stanovení časového plánu starat.

Motivační program musí být vždy konkrétní pro daný podnik. Pokud tento program najde odezvu u zaměstnanců a manažerů může přispět k vyšší výkonnosti podniku.

(Salzbrunn, 2005)

## 2.4 Úloha odměn a pobídek v motivaci

Odměny představují ocenění lidí a uznání za splnění určitého úkolu a přínos organizaci. Pokud lze odměn dosáhnout a lidé vědí, jak jich dosáhnout je možné je chápat jako motivátory. Odměny rozdělujeme na peněžní a nepeněžní.

Pobídky slouží hlavně k povzbuzení lidí, aby daného cíle dosáhli. Většinou mají podobu peněžní, ale mohou být také nepeněžní jako pochvala, uznání, povýšení nebo pověřením důležitého úkolu pro společnost. (Amstrong, 2009)

### 2.4.1 Peněžní pobídky a odměny

Odměny a peněžní pobídky mohou motivovat, protože lidé je potřebují a chtějí, ale nejsou jediným motivátorem. Jak Wallace a Szilagay uvádějí, peníze mohou sloužit k těmto funkcím odměňování:

- peníze mohou fungovat jako cíl, o který zaměstnanci usilují v různých mírách,
- fungují jako nástroj přinášející vysoké výsledky,
- mohou být symbolem, jakou ukazuje zaměstnancem hodnotu pro svou organizaci,

- mohou sloužit jako upevňovatel chování, protože peníze jsou spojovány také s odměnami za dobře odvedenou práci.

Odměna podle výkonu může motivovat, pokud jsou splněny následující podmínky:

- pokud je vázána na stanovený úkol nebo pracovní cíl,
- výkonová odměna je závislá na pracovním výsledku a objektivním hodnocení, které může pracovní skupina nebo zaměstnanec přímo ovlivnit,
- je předem jistá,
- odměna by měla být vyplacena ihned po vypracování úkolu nebo splnění cíle,
- musí se odvíjet od výkonu zaměstnance,
- odměna musí být významná pro zaměstnance, aby stála za vynaložené úsilí,
- je vázána na realistické cíle,
- existují jasná pravidla pro přiznání odměny.

Nesplnění výše uvedených podmínek může vést k tomu, že odměna ztrácí své motivační účinky a stává se automatickou.

Peněžní pobídky neboli stimuly jsou hlavně určeny k přímému motivování. Ukazují lidem, kolik peněz dostanou, když práci dobře odvedou. Nejznámějším příkladem peněžních stimulů je systém odměňování dílenských pracovníků podle odvedené práce anebo odměňování obchodních zástupců.

### **Pobídkové systémy pro dílenské pracovníky**

Pro tyto pracovníky to znamená mzda nebo část mzdy pracovníků, které jsou vázané na počet kusů, který vyrobí za určitý čas. Často jsou pojmenovány jako systémy odměňování podle výsledků. Většinou se uvádí poměr mezi základní sazbou a pobídkovou 2:1, ale v současné době je trend redukovat podíl pobídkové mzdy na 1/3 nebo 1/4 a tím se zabráňuje kolísání výdělků. Hlavními typy pobídkových systémů je individuální úkolová mzda, systémy založené na měřené denní práci a systémy založené na normách spotřeby času.

### **Skupinové (týmové) pobídkové systémy**

Tento typ systému nabízí výplatu nějakého bonusu, buď stejného pro všechny zaměstnance v daném týmu, nebo nějakým způsobem proporcionálně. Bonus se vypočítává od výsledku docíleného skupinou v poměru ke stanoveným cílům nebo od času, který uspoří.

## 2.4.2 Nástroje výkonového odměňování

Nástroje výkonového odměňování umožňují zvyšovat motivaci zaměstnanců, ale také rozvoj a podporu k dosažení cílů. (Průcha, Veteška, 2012). Mezi hlavní nástroje patří:

- **Provize**

Vyskytuje se v některých službách a obchodních činnostech. Zaměstnanec dostane přímou podílovou mzdu a k ní dostane provizi za poskytnuté služby nebo prodané zboží.

Výhody tohoto nástroje je přímý vztah odměny k výkonu.

Nevýhodou je, že provizi můžou ovlivnit faktory, které zaměstnanec nemá pod kontrolou například nový výrobek nebo služba konkurence. Některé konkurence se dokonce snaží přenášet část svých nákladů určených na zvyšování atraktivity svého zboží nebo služeb na prodejce.

- **Prémie nebo bonusy**

Bývají poskytovány k úkolové nebo časové mzdě/platu, ale mohou být poskytovány také v ostatních případech mzdových/platových forem. Vyskytují se ve dvou podobách:

Jednorázové prémie (bonusy, mimořádná odměna) se poskytují za mimořádný výkon, za iniciativu, za vynikající plnění úkolu a za pracovní chování. Naproti tomu bonus může být ve formě peněžní i nepeněžní, je to individuální forma, ale v zahraničí se používá i jako odměna pro skupinu.

- **Podíly na zisku**

Patří mezi výkonovou odměnu, která spočívá v rozdělení části zisku zaměstnanců, jako doplněk k jejich mzdě/platu.

Cílem je zvýšení produktivity zaměstnanců, získávání a stabilizace zaměstnanců, snížení nákladů a pasportizace zaměstnanců na řízení.

- **Odměny za úsporu času**

Tato forma motivuje zaměstnance k odvedení práce za kratší dobu než norma. Je vhodná pro dělníky. Existuje řada systémů, které jsou odměňování touto formou, například pohyblivé procento hodinového tarifu za úsporu času nebo pevné procento hodinového tarifu.

- **Zaměstnanecké akcie**

Těchto systémů je velké množství. Některé jsou určeny pro všechny zaměstnance některé pouze pro manažery. Podnik obvykle nabízí zaměstnancům ke koupi po určitou dobu akcie za určitou cenu, a to podle toho, jak dlouho zaměstnanec ve firmě pracuje, jaký má plat/mzdu a jak velký je zisk organizace. Akcie mohou být volně obchodovatelné anebo

neobchodovatelné. Tento systém může přinášet výhody zaměstnancům, tak podniků. (Čopíková, 2010)

Výkonové odměňování motivuje zaměstnance, odměňuje podle jejich odvedené práce a je prostředkem uznání. Na druhé straně výkonové odměňování se obtížně zavádí, vyžaduje velkou přípravu, při jeho zavedení se může objevit rivalita mezi zaměstnanci. (Čopíková, 2010)

## **2.5 Zaměstnanecké výhody**

Jsou složky odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám finanční odměny. Na rozdíl od odměn za odpracovaný výkon, dobu, pracovní podmínky, tržní hodnotu zaměstnance nebo jeho schopnosti, nabízí zaměstnavatel zaměstnanecké výhody svým zaměstnancům za to, že u něj pracují a tím zvyšují jeho blahobyt. Tyto výhody jsou poskytovány na základě ujednání v kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvě. Mezi hlavní cíle politiky zaměstnaneckých výhod patří:

- omezovat nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců,
- poskytování atraktivního a konkurenceschopného systému celkových odměn, který umožní získat a udržet si kvalitní zaměstnance,
- zlepšovat zaměstnanecké vztahy, podporovat ztotožnění a loajalitu s organizací,
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců a tím podporovat jejich výkonnost,
- poskytovat zaměstnancům i organizaci daňové výhody.

Naopak v případě plošného poskytování výhod může dojít u některých zaměstnanců k nespokojenosti a to vede k tomu, že:

- zaměstnanci mohou často chápat benefity jako přirozenou součást pracovních vztahů a nikoli jako nadstandardní péči od zaměstnavatele,
- vyvolávají nespokojenost zaměstnanců, pokud jejich poskytování vyvolává v zaměstnancích pocit nespravedlnosti a favorizování,
- často jsou zaměstnanecké výhody poskytovány z důvodu srovnání s konkurencí a trhem,
- některé společnosti prezentují jako benefity to, co už stejně dle zákonných norem musí zaměstnancům poskytovat.

Je důležité se snažit o co největší efektivitu poskytovaných zaměstnaneckých výhod.

Ke zvýšení motivačního působení a celkové efektivity benefitů bychom měli:

- stanovit cíle společnosti v oblasti stabilizace, motivace popřípadě jiných aspektů řízení lidských zdrojů,
- provádět vnitřní audit efektivnosti benefitů,

- opakovaně zjišťovat potřeby a požadavky pracovníků týkajících se benefitů a zjišťovat jak zaměstnanci tyto výhody hodnotí,
  - zjišťovat úroveň benefitů u konkurenčních organizací,
  - sledovat nové trendy ve způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod,
  - zvážit možnosti outsourcingu benefitů, hlavně u pružně poskytovaných výhod.
- (Čopíková, 2010)

Příkladem systému zaměstnaneckých výhod je Cafeteria systém. Tento systém funguje na základě širší škály zaměstnaneckých výhod a zaměstnanec si může zvolit takový „balíček“ odměn, který je pro něho z momentálních potřeb nejvýhodnější.

Výhody Cafeteria systému je flexibilita, transparentnost, spravedlnost, informovanost, konkurenční výhody, zvýšení spokojenosti a loajality a svobodná volba.

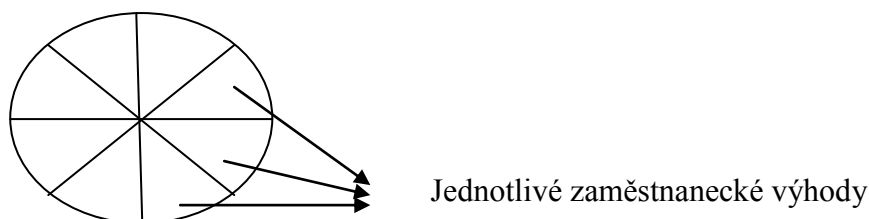
Mezi nevýhody tohoto systému patří:

- intenzivní komunikace,
- pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců,
- náročná administrativa a nákladná implementace.

Varianty Cafeteria systému

1. Systém „bufetu“ je založený na výčtu zaměstnaneckých výhod a zaměstnanec si vybere jednotlivé zaměstnanecké výhody do výše svého zaměstnaneckého účtu.

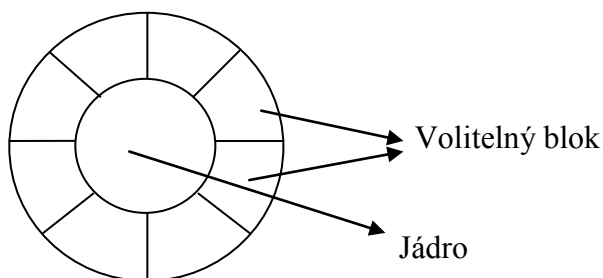
Obr. č. 5 – Systém bufetu



Zdroj: Čopíková (2010, s. 95)

2. Systém „jádra“ je sestaven s pevně stanoveného jádra benefitů pro všechny zaměstnance a zbývající benefity jsou v nabídce.

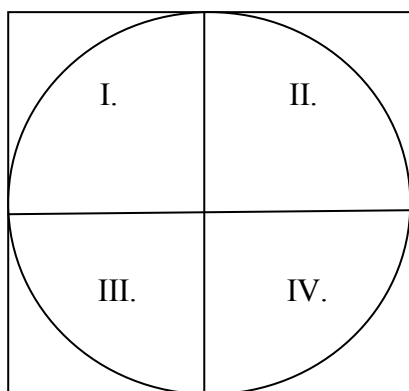
Obr. 2.6 Systém jádra



Zdroj: Čopíková (2010, s. 95)

3. Systém „bloků“ je určen pro určité kategorie zaměstnanců a k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod.

Obr. 2.7 Systém „bloků“



Zdroj: Čopíková (2010, s. 95)

## 2.6 Dotazníkové šetření

Patří k jedné ze základních metod primárního marketingového výzkumu. Můžeme ji doplnit o další dvě metody, což jsou pozorování a experiment. Tyto metody je vhodné použít, pokud jsme nezískali potřebné informace ze sekundárního výzkumu anebo potřebujeme znát odpovědi na specifické otázky daného problému. Dotazování představuje nejrozšířenější a nejčastěji používanou výzkumnou metodu.

Hodnota informací, kterou získáme z dotazníkového šetření je závislá na tom, jak kvalitní je dotazník. Velmi hodnotný dotazník je složité připravit, a proto se musíme vyvarovat otázkám, které předurčují, jak má tazatel odpovědět. Citlivé otázky je také vhodné vynechat, pokud to není cílem dotazníku. (Karlíček, 2013)

### 2.6.1 Druhy dotazování

Metoda dotazování je realizována:

- a) osobně,
- b) písemně,
- c) po telefonu,
- d) on-line.

**Ad a) Osobní dotazování** můžeme rozdělit na dvě formy, a to individuální a skupinový. Individuální rozhovor se uskutečňuje doma, na ulici, v zaměstnání, nebo v nákupních



centrech. Tento typ dotazování může probíhat několik minut, ale také hodiny. Úkolem tazatele je si získat respondenta ke spolupráci. Skupinový rozhovor se skládá z šesti až deseti respondentů, kteří jsou několik hodin s vyškoleným moderátorem a baví se o konkrétní službě, výrobku anebo firmě. Lidem účastníci se tohoto rozhovoru většinou bývá účast zaplacená. Při osobním rozhovoru je možné získat spoustu informací na dané téma a je velmi flexibilní. Tazatel může reagovat na určitý názor respondenta a popřípadě se ho víc doptat a zjistit podrobnější informace. V mnoha případech probíhá osobní rozhovor velmi rychle. Nevýhodou osobního rozhovoru jsou náklady a výběr sledovaného vzorku. V souvislosti s osobním rozhovorem bývá používána zkratka CAPI. Znamená to, že tazatel má počítač a odpovědi respondentů vkládá rovnou do databáze. (Kotler, 2007)

**Ad b) Písemné dotazování** má mnoho výhod, a to získání velkého množství informací od respondentů z vybrané skupiny z různých zemí při nízkých nákladech. Při tomto způsobu dotazování chybí tazatel a tak je respondent otevřenější a má více času si odpověď rozmyslet. Dotazovaný je ochotný odpovědět na otázky osobnějšího charakteru. Nevýhodou je menší návratnost dotazníků, která se pohybuje jen okolo 25 %, proto je někdy možné respondenty motivovat k vyplnění dotazníku, a to třeba výherním slosováním nebo dárkovým předmětem. V současné době se používají technicky pokročilejší metody, proto se písemné dotazování využívá minimálně. (Karlíček, 2013)

**Ad c) Telefonické dotazování** je vhodné použít pro rychlé získání informací a flexibilitu. Respondent se tak může na otázky, kterým nerozumí doptat a tazatel může podle odpovědi respondenta některé otázky vynechat nebo prohloubit. Telefonické dotazování bývá označováno zkratkou CATI a znamená to, že tazatel zapisuje odpovědi respondenta do počítače, a tím se tento proces urychluje. Mezi nevýhody telefonického dotazování patří opět vysoké náklady na jednoho respondenta, které jsou, ale nižší než u osobního dotazování. Dále také malá ochota odpovídat na osobní otázky. (Karlíček, 2013)

**Ad d) On-line dotazování** patří mezi nejrychleji rostoucí metodu výzkumu na mezinárodním trhu. Velké množství výzkumných agentur nabízí dotazování na internetových stránkách nebo pomocí jiných elektronických forem kupříkladu u spotřebitelských panelů. Při tomto způsobu dotazování se používá metoda CAWI. Funguje na principu vložení dotazníku na server výzkumnou agenturou a respondenti jsou zváni k vyplnění pomocí e-mailu. Díky speciálnímu softwaru je možné postupné odpovídání na otázky, které na sebe navazují. Respondent

nemůže otázky přeskočit. Jiná forma může být umístění dotazníků na internetové stránky zadavatele výzkumu anebo zaslání dotazníku na e-mail respondentů.

Výhodami online dotazování jsou oslovení respondentů, nízké náklady, vysoká rychlost zpracování informací, možnost oslovit mezinárodní trh a dotazník navíc může obsahovat různé zvukové a obrazové materiály. Nevýhodou je, že respondenti musí být vybaveni výpočetní technikou, která je pro tento typ dotazování velmi důležitá, a proto se většinou takové výzkumy vytvářejí pro vyspělé země, kde je větší pravděpodobnost, že respondenti taková zařízení mají a využívají. (Machlová, 2009)

### **2.6.2 Otázky v dotazníku**

Otázky by měly být formulovány srozumitelně, stručně, jednoznačně a jednoduše, aby jim respondent rozuměl. Pokud dotazník není určen pro odborníky, neměl by zařazovat do dotazníku odborné výrazy. V některých případech bývá prováděna tzv. pilotáž a to proto, aby výzkumná agentura zjistila, zda je dotazník srozumitelný. Dotazník se předloží menší skupině respondentů, a pokud dotazníku rozumí, je spuštěn celý výzkum naplno.

V dotazníku můžeme použít otevřené, uzavřené otázky nebo kombinaci těchto otázek. Záleží to na tom, co se tazatel chce dozvědět od respondenta. Uzavřené otázky se skládají z přesně stanovených odpovědí, a to může být problém pro respondenta, který se nemusí s danou odpovědí ztotožnit. Výhodou těchto otázek je snadná zpracovatelnost. Otevřené otázky jsou naprostým opakem uzavřených otázek. Respondent může na dané otázky odpovědět jakýmkoliv způsobem, a proto je také velmi těžké dané odpovědi vyhodnotit. Možností je také použití polouzavřených otázek, které jsou kompromisem mezi otevřenými a uzavřenými otázkami. Výzkumník nabídne v otázce pár uzavřených odpovědí, pokud se tazatel s nimi neztotožní, může napsat jinou odpověď. (Karlíček, 2013)

### **2.6.3 Způsob výběru vzorku**

Při sběru dat si také musíme určit, kdo představuje základní soubor a kolik má respondentů. Zároveň uvažujeme o velikosti výběrového vzorku a o způsobu jak budou vybírání.

Techniky, které můžeme použít při rozhodování o způsobu výběru, jsou následující:

- a) reprezentativní
- b) kvazireprezentativní
- c) nereprezentativní

Ad a) Tato technika má nejprísnejší pravidla pro výběr respondentů a výsledky můžeme zobecnit na celkový soubor.

Ad b) Zde se pokoušíme vybrat respondenty, které jsou reprezentativní ve výběrovém souboru pomocí kvót jednotlivých skupin. Výsledky lze brát s menším nebo větším rizikem použitelné pro celkový soubor.

Ad c) Výzkumník neboli tazatel vybírá respondenty na základě svého rozhodnutí. Výsledky nelze zobecňovat na celou skupinu. Výsledky z dotazníku jsou rychlejší a snadněji dosažitelné než v předchozích případech. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

## **2.7 Hypotéza**

Hlavní význam hypotéz je ověřování souvislostí mezi proměnnými. Tím omezují výzkum na redukci zjišťovaných údajů.

Hypotézy nám dopředu říkají, jakým směrem se máme dát při hledání potřebných informací. Tento způsob nám šetří finanční a časové zdroje. Proto se také snadněji vytvářejí nástroje šetření jako je dotazník nebo scénář.

Smyslem hypotézy je potvrzení nebo vyvrácení následného zkoumání. Proto otázky, které se týkají hypotéz, tvoří jádro dotazníku. Hypotézy také pomáhají k lepší interpretaci výsledků, protože tvoří základ pro naše doporučení a postupné dílčí závěry a úvahy.

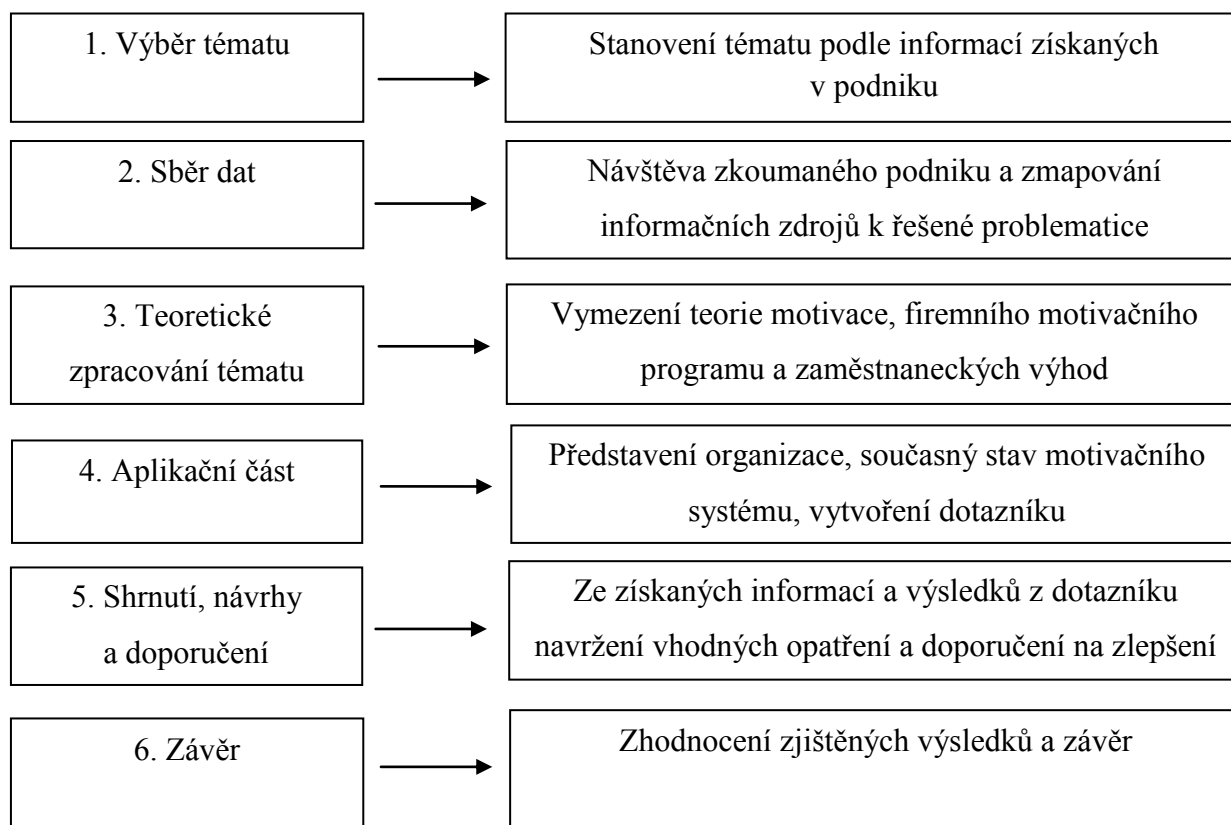
Velmi důležité je při tvoření hypotéz jejich formulace. Navrhují se tak, aby jejich pravděpodobnost potvrzení nebo zamítnutí byla stejná a tím budeme směřovat do středu problému.

Počet hypotéz se liší podle toho, jaké máme zadání výzkumu a jaké jsou jeho cíle, ale vždy by měly tvořit systém. První hypotézy mají podobu tzv. pracovních hypotéz. V dalších fázích se na základě před-výzkumu se může zpřesnit zkoumaný problém. Potom se z našich pracovních hypotéz stanou konečné hypotézy, které se následně budou potvrzovat nebo zamítat v terénu. (Kozel, 2006)

## 2.8 Postupové kroky

Vypracování bakalářské práce bylo prováděno pomocí těchto postupových kroků viz Obr. 2.8.1

Obr. 2.8.1 Postupové kroky



Zdroj: Vlastní zpracování

### **3. Analýza motivace zaměstnanců**

#### **3.1 Představení organizace**

Společnost BONATRANS GROUP a.s., vyvíjí, vyrábí a dodává kompletní sortiment železničních dvojkolí, kol, náprav a obručí pro všechny typy kolejových vozidel, ale také výrobky pro náhradní spotřebu.

Výrobní sortiment zahrnuje jak hnací dvojkolí pro nejnáročnější aplikace s vysokými přesnostmi, montovaná včetně převodovky, brzdových kotoučů, ložiskových systémů, tak i dvojkolí pro nákladní dopravu, kde je zase nutno řešit otázky vlivu tepelného zatížení z brzdění těžkých vagónů.

V roce 1965 vznikl v rámci Železáren a drátoven Bohumín Závod železničních dvojkolí, který měl cíl dodávat dvojkolí do střední Evropy. Postupem času závod zahájil další výroby, a to na válcovně kol, kovárně náprav a obrobně. Koncem 80. let 20. století se změnily tržní podmínky a závod se zaměřil na nejvyspělejší trhy a o deset let později vznikly nové haly, kde probíhala rozšířená výroba. Vznik samostatného podniku BONATRANS GROUP a.s. se datuje roku 1999. Od té doby se stalo mnoho změn a podnik se zaměřil na nejvyspělejší trhy a rozšířil svou výrobu. Například v roce 2007 dosáhla společnost devítinásobku obrátu oproti roku 1991. V roce 2013 byla založena indická společnost BONATRANS India Pvt. Ltd a o rok později nabyta akvizice s německou společností Gutehoffnungshutte Radsatz GmbH.

Cílem společnosti je dodávat svým zákazníkům kvalitní výrobek v požadovaném čase a za zajímavou cenu. Schopnost dostát tomuto závazku je přímo dána kvalitou, flexibilitou a přesností výrobního zařízení a stejně tak i kvalitou a profesionalitou pracovníků ve výrobě. Jejich snahou je také snižovat hluk vozidel železniční a městské hromadné dopravy a proto vyvíjí různé pryží a tlumiče, které tento hluk zmírňují.

Systém jakosti firmy byl vybudován a poprvé úspěšně certifikován v roce 1993, a to podle normy EN ISO 9001 německou inspekční společností TUV CERT. Od té doby byly získány další certifikáty systému jakosti, železničních společností a výrobové.

Hlavní certifikáty, které BONATRANS vlastní:

- systému řízení jakosti,
- životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví,

- železnic a organizací,

Pro společnost je jakost výrobku velmi důležitá, ale uvědomují si, že celý systém je založený na lidech, kteří danou práci odvádí. Proto firma považuje kvalitní a motivované pracovníky za hlavní hodnotu své firmy. Klade si velký důraz na vzdělávání pracovníků jak v oblasti jejich profesních znalostí a dovedností, tak i v oblasti řízení jakosti a v oblasti vztahů k zákazníkům. Skutečnou hodnotou společnosti BONATRANS GROUP a.s. jsou její zaměstnanci odborně připravení a motivovaní k dosahování firemních cílů.

Personální politika společnosti si klade za cíl trvale budovat takový systém, který povede k identifikaci zaměstnanců s cíli a očekáváními zákazníků a zároveň nabízí možnost seberealizace a osobnostního růstu pro každého zaměstnance.

Společnost BONATRANS GROUP a.s. se snaží být atraktivním zaměstnavatelem, který svým zaměstnancům nabízí stabilitu a perspektivu zaměstnání, sociální výhody a možnost odborného růstu. Od svých zaměstnanců pak očekává profesionální přístup k práci, spolupráci při realizaci firemních cílů a maximální snahu o neustálé zlepšování všech procesů na všech úrovních.

Organizační struktura společnosti viz Příloha č. 3.

### **3.2 Přístup společnosti k motivaci zaměstnanců**

Společnost v současné době zaměstnává celkem 1 300 pracovníků. Z toho tvoří 981 zaměstnanců dělnických profesí a 329 technicko-hospodářských pracovníků. Dělnické profese tvoří 896 mužů a 85 žen. Skupinu technicko-hospodářských zaměstnanců tvoří 204 mužů a 125 žen.

Věkové rozložení všech zaměstnanců se pohybuje od 18 let až do 74 let. Nejvíce zaměstnanců, které společnost zaměstnává, je ve věku 40 let. Tento věk má okolo 50 pracovníků. Dalšími nejvíce obsaženými skupinami jsou zaměstnanci okolo 30 let a okolo 50 let.

Zaměstnanecké výhody se začaly uplatňovat od roku 1999, kdy společnost vznikla. Zaměstnanecké výhody se během následujících let vyvíjely podle nastolených trendů a dle finančních možností společnosti. Společnost každé dva roky vyhodnocuje stav, jak jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami. Výzkum se vykonává dle finančních

možností společnosti buď prostřednictvím poradenské externí společnosti nebo firemním personálním útvarům.

### **3.3 Stanovení hypotéz**

Na základě získaných informací o motivování zaměstnanců společnosti byly stanoveny hypotézy. Zda budou dané hypotézy potvrzeny či vyvráceny, bude zjištěno z výsledků dotazování.

#### **Hypotéza č. 1**

Více než 65% dotazovaných zaměstnanců naplňuje jejich práce.

#### **Hypotéza č. 2**

Alespoň 80% dotazovaných zaměstnanců má dobré vztahy na pracovišti s nadřízenými i spolupracovníky.

#### **Hypotéza č. 3**

Alespoň 70% dotazovaných zaměstnanců je spokojeno s pracovním prostředím v podniku.

#### **Hypotéza č. 4**

Alespoň 75% dotazovaných zaměstnanců je spokojeno s nabízenými zaměstnaneckými výhodami.

### **3.4 Vyhodnocení dotazníku**

Ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. bylo předáno 100 dotazníků, a to jak technicko-hospodářským tak i dělnickým profesím. Většina technicko-hospodářských pracovníků byla požádána o vyplnění dotazníků osobně. Ostatní dotazníky byly předány vedoucím pracovníkům, kteří je předali svým podřízeným. Došlo k vrácení 81 dotazníků. Náhodným vzorkem bylo vybráno 65% technicko-hospodářských pracovníků a 35% výrobních pracovníků.

Získané informace z dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí počítačového programu Microsoft Excel a následně byly graficky a slovně okomentovány. Ukázka dotazníku je vyobrazena v příloze č. 2.

Dotazník byl rozdělen do tří částí:

- A. První část se týká základních údajů o zaměstnancích. V této části jsem se dotazovala zaměstnanců na jejich pohlaví, věk, dobu trvání pracovního poměru ve společnosti, vzdělání a pracovní pozici v organizaci.
- B. Druhá část se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím. Což obsahovalo otázky, zda je jejich práce baví, jak by zhodnotili vztahy na pracovišti se spolupracovníky a svým nadřízeným.
- C. Třetí část obsahuje otázky, které odpovídají na nabízené zaměstnanecké výhody. Zda ví, jaké zaměstnanecké výhody v podniku existují, jaké z nich preferují a jestli by nějaké další uvítali.

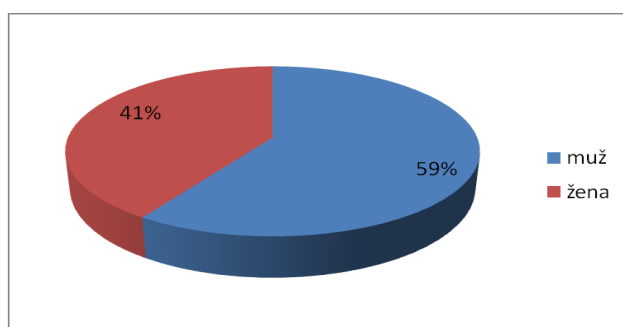
#### **adA) Charakteristika zaměstnanců**

Část charakteristika zaměstnanců se skládá z 5 otázek.

##### **Otázka č. 1**

Z níže vyobrazeného grafu je patrné, že společnost zaměstnává především muže. Tento výsledek je ale logický, protože se společnost zaměřuje na kovovýrobu, a proto jsou ženy zaměstnávány především v administrativě. I přes tuto skutečnost se najde i několik žen v dělnických profesích. Z celkového počtu 81 dotazovaných všech profesí, bylo 48 mužů a 33 žen.

Graf 3.4.1 Pohlaví zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování



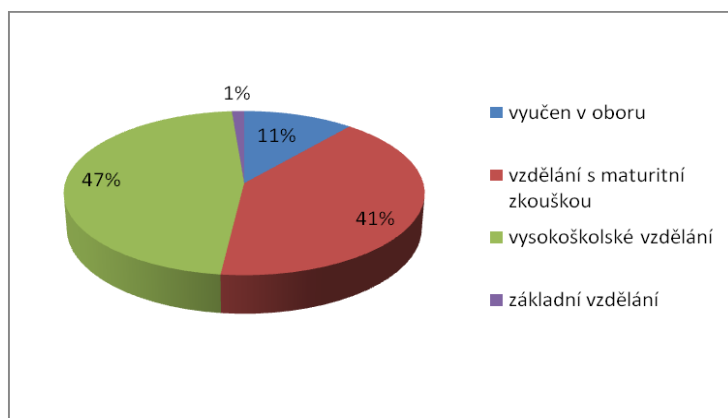
## Otázka č. 2

Druhá otázka se týkala věkové kategorie dotazovaných. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že z celkového počtu dotazovaných bylo 50 respondentů ve věku nad 35 let. Tito lidé jsou zaměstnáváni, jak v technicko-hospodářských, tak dělnických profesích. Věkovou skupinu do 35 let tvoří 31 respondentů, kteří jsou z větší části technicko-hospodářští pracovníci. Grafické zpracování viz příloha č. 1.

## Otázka č. 3

Nejvýše dosažené vzdělání vyobrazuje graf 3.4.3, kdy je zřejmé, že respondenti jsou především s vysokoškolským vzděláním. Tito pracovníci jsou zaměstnáni na pozicích technicko-hospodářských pracovníků a jen dva z dotazovaných jsou na dělnických profesích. Počet dotazovaných zaměstnanců s vysokoškolským titulem je 38. Dále je 28 respondentů, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou. Jsou to hlavně zaměstnanci na dělnických profesích, výjimku ale však tvoří i několik pracovníků na administrativních pozicích. Zaměstnanci, kteří jsou vyučeni v oboru, vykonávají převážně dělnickou profesi. Z celkového počtu dotazovaných je 8 zaměstnanců vyučeno a jeden se základním vzděláním. Průzkumem bylo zjištěno, že společnost má především zájem o pracovníky se zkušenostmi v oboru a se schopnostmi učit se novým věcem.

Graf 3.4.3 Dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 4

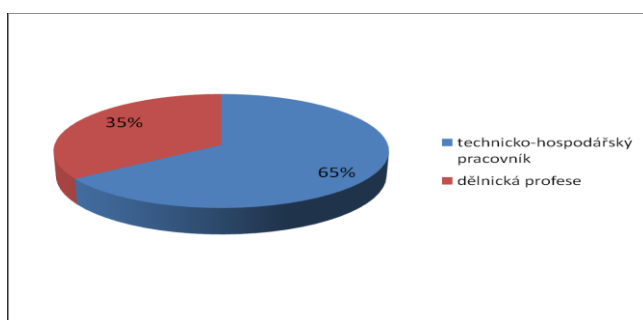
Tato otázka se dotazovala na délku pracovního poměru ve společnosti. Z celkového počtu dotazníků bylo zjištěno, že 50 respondentů je ve společnosti déle než 5 let. To ukazuje, že se jim ve společnosti líbí a jsou se svou prací spokojeni. Zaměstnanců, kteří jsou ve

společnosti zaměstnání méně než pět let je 31. Tento počet je ovlivněn především tím, že většina dotazovaných je ve věku do 35 let a mají vystudovanou vysokou školu. Grafické zpracování viz příloha č. 1.

#### Otázka č. 5

Z grafického zpracování níže je vidět, že nadpoloviční většina dotazovaných patří mezi technicko-hospodářské pracovníky. Celkem to bylo 53 respondentů. Zbytek dotazovaných patří mezi dělnické profese, jejichž celkový počet byl 28.

Graf 3.4.4 Profese respondenta



Zdroj: Vlastní zpracování

#### adB) Spokojenost zaměstnanců v pracovním prostředí

V druhé skupině otázek zaměřené na spokojenost zaměstnanců v pracovním prostředí se nachází 5 otázek.

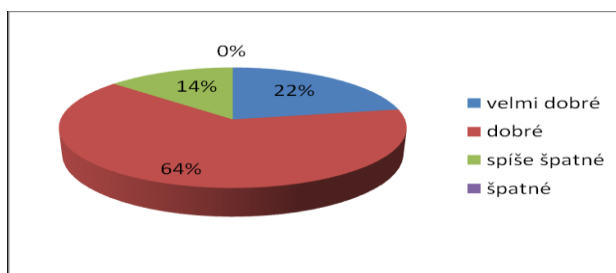
#### Otázka č. 6

Většina dotazovaných zaměstnanců odpověděla, že je jejich práce naplňuje, a to jak dělnické tak technicko-hospodářské profese. Pouze 5 dotázaných zaměstnanců odpovědělo, že je jejich práce nebaví. Grafické zpracování viz příloha č. 1.

#### Otázka č. 7

Sedmá otázka byla zaměřena na vztahy zaměstnanců na pracovišti. Dotazovaní mohli volit ze čtyř odpovědí. Nejvíce respondentů hodnotilo jejich vztahy na pracovišti jako dobré, což bylo 52 dotázaných. 18 zaměstnanců odpovědělo, že jejich vztahy jsou velmi dobré a 11 respondentů spíše špatné vztahy na pracovišti. Nikdo z dotazovaných respondentů nemá špatné vztahy na pracovišti.

Graf 3.4.5 Vztahy mezi spolupracovníky

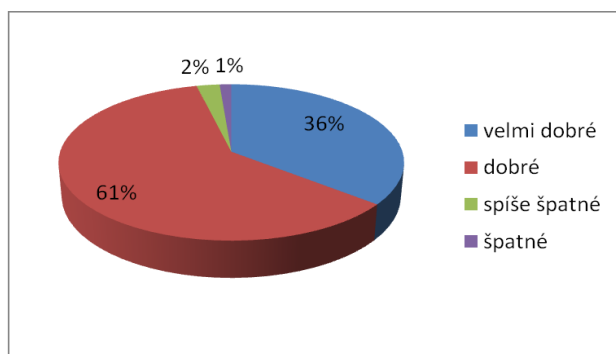


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 8

Tato otázka se zaměřovala na vztahy a komunikaci s nadřízeným. Nadpoloviční většina, tj. 49 dotázaných odpověděla, že mají dobré vztahy s nadřízeným. Další odpověď, ke které se přiklonilo více zaměstnanců, byla odpověď velmi dobré vztahy s nadřízeným, což bylo 29 pracovníků. Pouze 2 dotázaní zaměstnanci odpověděli, že mají spíše špatný vztah s nadřízeným a jeden respondent dokonce špatný. Tito zaměstnanci byli technicko-hospodářských profesí.

Graf 3.4.6 Vztahy s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

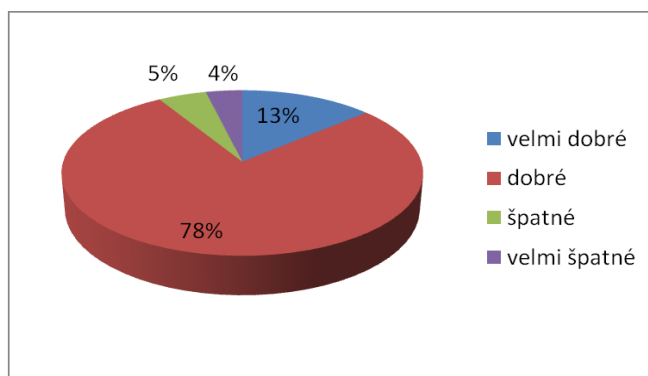
#### Otázka č. 9

Devátá otázka se zajímala o to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak je vede jejich nadřízený. Z celkového počtu dotazovaných většina odpověděla, že jsou spokojeni. Jen 11 respondentů odpovědělo, že nejsou spokojeni. Tito zaměstnanci byli většinou technicko-hospodářští pracovníci. Jeden zaměstnanec se nevyjádřil, protože je ve společnosti velmi krátce na to, aby mohl spolupráci se svým nadřízeným hodnotit. Grafické zpracování viz příloha č. 1.

### Otázka č. 10

Na tuto otázku odpovědělo 63 respondentů, že jejich pracovní prostředí je dobré. 11 dotazovaných hodnotí své pracovní prostředí jako velmi dobré. Pouze 4 respondenti zodpověděli tuto otázku, že prostředí kolem nich je špatné a 3 jako velmi špatné.

Graf 3.4.7 Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: Vlastní zpracování

### adC) Zaměstnanecké výhody

Poslední část dotazníku, která odpovídá na otázky týkající se nabízených zaměstnaneckých výhod, se skládá z 5 otázek.

### Otázka č. 11

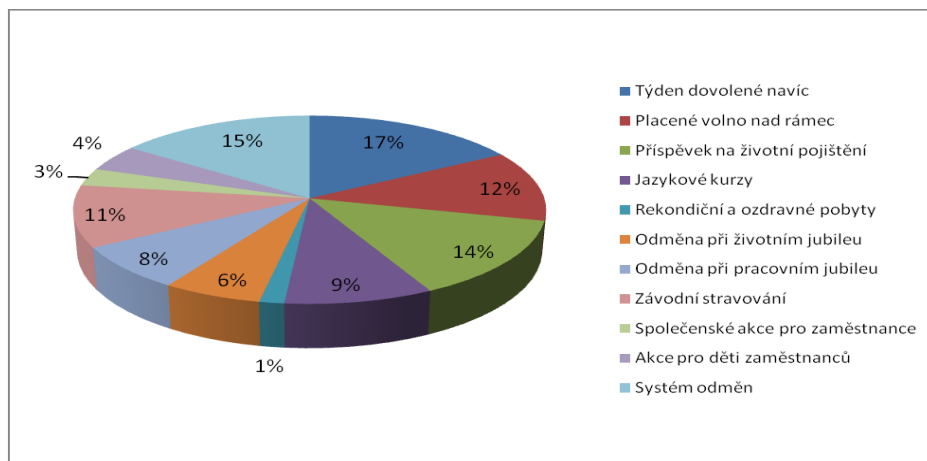
První otázka v poslední části dotazníku se ptala, zda zaměstnanci vůbec ví, jaké zaměstnanecké výhody společnost nabízí. Z celkového počtu 81 dotazovaných odpovědělo 75 zaměstnanců, že o zaměstnaneckých výhodách ví. Našlo se zde ale 6 respondentů, kteří neví, jaké zaměstnanecké výhody společnost nabízí, i když při podpisu pracovní smlouvy tyto informace dostávají. Grafické zpracování viz příloha č. 1.

### Otázka č. 12

Tato otázka se zajímala o to, jaké zaměstnanecké výhody, které firma nabízí, zaměstnanci preferují. Měli je seřadit podle jejich preferencí od jedničky do jedenáctky. Kdy jednička znamenala, že danou výhodu nejvíce preferují a jedenáctka nejméně preferují. Dotazovaní nejvíce preferují týden dovolené navíc, poté s velkým odstupem následoval systém odměn, příspěvek na životní pojištění, placené volno nad rámec, závodní stravování a jazykové kurzy. Dále následovala odměna při pracovním jubileu, při životním jubileu, akce

pro děti zaměstnanců a společenské akce pro zaměstnance. Nejméně preferovanou zaměstnaneckou výhodou jsou rekondiční a ozdravné pobyty.

Graf 3.4.8 Preference jednotlivých zaměstnaneckých výhod

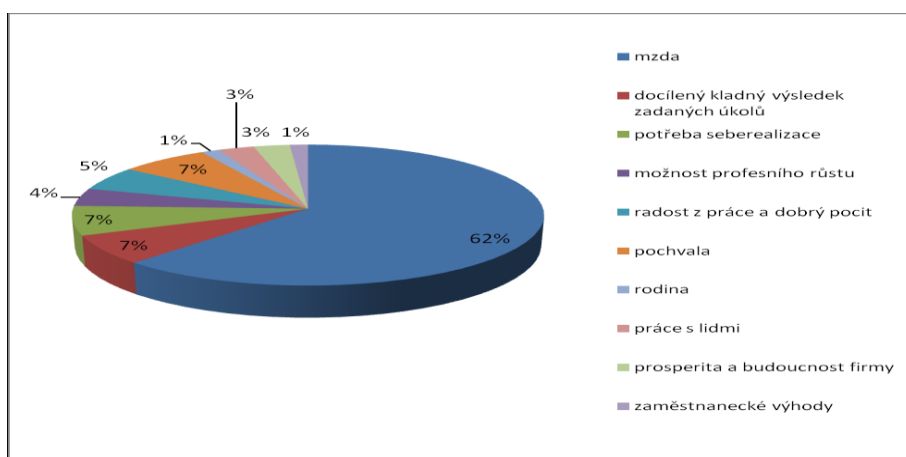


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 13

Další otázka se zajímala o to, co vlastně zaměstnance motivuje k práci ve společnosti. Nejvíce dotázaných motivuje mzda a zároveň třeba i pochvala. Odpověď mzda napsalo 46 zaměstnanců. Položku jako pochvala, potřeba seberealizace nebo docílený kladný výsledek zadaných úkolů zaznamenalo celkem 15 zaměstnanců. Menší počet zaměstnanců také motivuje k práci radost z práce, dobrý pocit, možnost profesního růstu, prosperita společnosti, práce s lidmi a rodina.

Graf 3.4.9 Motivace k práci



Zdroj: Vlastní zpracování

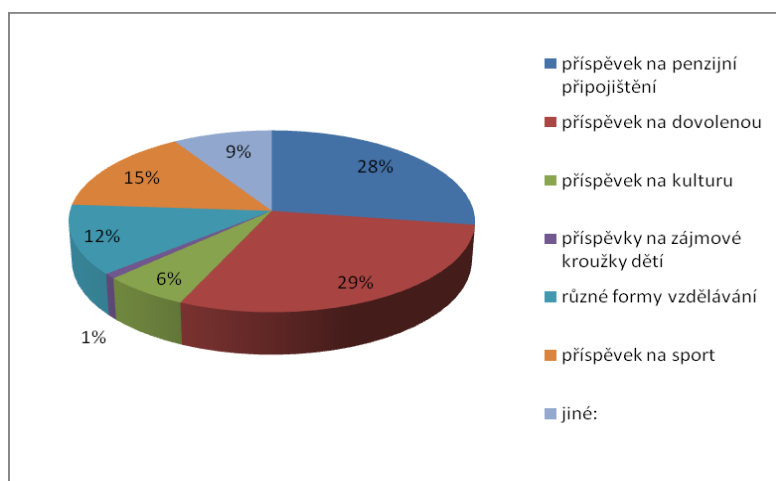
#### Otázka č. 14

Předposlední otázka dotazníku se zaměřila na zjištění, zda by zaměstnanci chtěli přidat další zaměstnaneckou výhodu. Z celkového počtu dotazovaných odpovědělo 73 zaměstnanců, že by rádi navrhli novou zaměstnaneckou výhodu. Pouze 8 dotázaných zaměstnanců by žádnou novou výhodu nenavrhlo. Grafické zpracování viz příloha č. 1.

#### Otázka č. 15

V této otázce měli zaměstnanci navrhnout novou zaměstnaneckou výhodu. Měli na výběr 6 nových výhod, ale také mohli zapsat jinou podle svého uvážení. Nejvíce žádanou zaměstnaneckou výhodou byl příspěvek na dovolenou, který preferuje 33 dotázaných zaměstnanců. Další žádanější výhodou byl příspěvek na penzijní připojištění, což zahrlo 31 respondentů. Mezi další žádanější výhody patřil příspěvek na sport, který zahrlo 17 zaměstnanců a různé formy vzdělávání vybralo 14 respondentů. Příspěvek na kulturu a zájmové kroužky dětí by navrhlo celkem 8 zaměstnanců. Našli se i zaměstnanci, kteří by vybrali ještě jiné zaměstnanecké výhody. Mezi jiné výhody by respondenti přiřadili příspěvky na zdraví v podobě poukázky do lékárny, příspěvek na Vánoce, koupi elektrokola nebo penzijní fond. Respondenti také uvedli stravenky, sick day, provize z prodeje nebo firemní školku.

Graf 3.4.10 Nově navržené zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.5 Vyhodnocení hypotéz

V kapitole 2.7 byly stanoveny hypotézy, které jsou následně vyhodnoceny. Každá hypotéza je vztažena k jedné otázce z dotazníkového šetření. Z vyhodnocených dotazníků bylo zjištěno pravdivost a nepravdivost stanovených hypotéz.

**Hypotéza č. 1** - Více než 65% dotazovaných zaměstnanců naplňuje jejich práce.

Tuto hypotézu měla potvrdit nebo vyvrátit otázka č. 6 z dotazníku. Snahou bylo zjistit, zda zaměstnanci naplňuje jejich práce. Tato hypotéza byla potvrzena. Z grafu 3.4.6 lze vidět, že 94% dotázaných zaměstnanců naplňuje jejich práce a zbývajících 6% odpovědělo, že nikoli.

**Hypotéza č. 2** - Alespoň 80% dotazovaných zaměstnanců má dobré vztahy na pracovišti s nadřízenými a spolupracovníky.

Druhá hypotéza navazovala na 7. a 8. otázku z dotazníkového šetření. Tato hypotéza byla potvrzena, protože na každou z otázek zaměstnanci odpověděli z 90%, že mají dobré vztahy na pracovišti se spolupracovníky i nadřízeným.

**Hypotéza č. 3** - Alespoň 70% dotazovaných zaměstnanců je spokojeno s pracovním prostředím v podniku.

Předposlední hypotéza navazovala na 10. otázku z dotazníku. Jejím úkolem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím. 78% dotazovaných má pracovní prostředí na dobré úrovni z toho lze usuzovat, že jsou spokojeni. Třetí hypotéza byla potvrzena.

**Hypotéza č. 4** - Alespoň 75% dotazovaných zaměstnanců by mělo zájem o novou zaměstnaneckou výhodu.

Na tuto hypotézu měla odpovědět otázka č. 14, ve které jsme se ptali, zda by navrhli další zaměstnaneckou výhodu. Poslední hypotéza byla potvrzena, protože na 14. otázku z dotazníku 90% dotazovaných odpovědělo, že by rádi nějakou novou výhodu navrhli.

## **4. Shrnutí, návrhy a doporučení**

### **4.1 Shrnutí**

K zjištění, jak jsou motivováni zaměstnanci v podniku BONATRANS GROUP a.s. byly vytvořeny dotazníky. Zaměstnanci měli odpovědět na 15 otázek, které se týkaly jak charakteristiky zaměstnanců, tak spokojenosti zaměstnanců v pracovním prostředí a zaměstnaneckých výhod, které firma nabízí a jaké by rádi zaměstnanci uvítali.

Bylo osloveno 100 zaměstnanců, aby zodpověděli otázky z dotazníku. Zpět se vrátilo k vyhodnocení 81 vyplněných dotazníků. Na dotazník odpovědělo 48 mužů a 33 žen, a to jak technicko-hospodářských, tak dělnických profesí. Technicko-hospodářských pracovníků bylo 53 a dělníků 28. Jak ale společnost uvádí: „motivují všechny zaměstnance stejně“ bez rozdílu mezi profesemi.

Věkové složení zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti je v rozmezí od 18 do 74 let. Z celkového počtu 81 dotazovaných uvedlo 50 respondentů věk nad 35 let. Z interních informací je pak známo, že nejvíce má společnost zaměstnanců ve věku 40 let. Druhou a třetí nejvíce zastoupenou skupinou je věk okolo 30 a 50 let.

Ve společnosti pracuje nadpoloviční většina dotazovaných zaměstnanců déle než 5 let. To vypovídá o tom, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni, a proto nemají důvod odcházet ze společnosti a hledat si nové místo. Pouze 38 respondentů pracuje ve společnosti kratší dobu než 5 let.

Jednou z důležitých otázek, která mě zajímala, bylo zda zaměstnance jejich práce naplňuje. Je velice důležité, aby zaměstnance práce bavila a dávali tak do její realizace všechny své schopnosti a dovednosti.

Pro motivaci zaměstnanců je velmi důležité, aby zaměstnanci měli dobré vztahy na pracovišti nejen se svými spolupracovníky, ale také s nadřízeným. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina dotazovaných zhodnotila, že má dobré vztahy na pracovišti, a to jak se spolupracovníky tak nadřízeným. Okolo 20% respondentů má velmi dobré vztahy. Pouze 14% respondentů zhodnotilo, že mají špatné vztahy se spolupracovníky. Tento problém by společnost měla řešit včas, protože narušené mezilidské vztahy na pracovišti se můžou časem projevit negativně na kvalitě a produktivitě práce, což je nežádoucí stav, který je na újmu společnosti. Pracovní prostředí má rovněž značný význam pro motivování a nelze jej podceňovat.



Ve dvanácté otázce měli zaměstnanci za úkol seřadit podle svých preferencí zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí. Nejvíce preferovanou zaměstnaneckou výhodou je týden dovolené navíc. S velkým odstupem zaměstnanci preferují systém odměn, příspěvek na životní pojištění a placené volno nad rámec. Závodní stravování se umístilo na 5. místě. Méně preferované zaměstnanecké výhody jsou jazykové kurzy, odměna za jubilea, akce pro děti zaměstnanců, společné akce pro zaměstnance. Nejméně žádanou zaměstnaneckou výhodou jsou rekondiční a ozdravné pobyty.

Mezi zaměstnanecké výhody, které by uvítalo 90% respondentů, patří příspěvek na dovolenou a na penzijní připojištění, které měly z 6 nabízených největší procentní zastoupení. Kolem 15 % zaměstnanců zaznačilo příspěvek na sport a různé formy vzdělávání.

#### **4.2 Návrhy a doporučení**

Společnosti bylo doporučeno, aby místo zaměstnaneckých výhod, které jsou méně preferované, zavedli výhody nové, o které by byl mezi zaměstnanci zájem.

Příspěvek na dovolenou má nepeněžní plnění, ale pouze do limitu 20 000,- Kč za kalendářní rok je daňově uznatelným nákladem. Tuto zaměstnaneckou výhodu bych společnosti doporučila a přivítali by ji dle dotazníku i její zaměstnanci.

Příspěvek na penzijní připojištění je jedna z možností, jak si zaměstnanec může vytvořit finanční rezervy do důchodu. Ze státního rozpočtu se poskytují ve prospěch účastníka penzijního připojištění státní příspěvky. Podle zákona o dani z příjmu daňovou úlevu získá ten, kdo zaplatí za kalendářní rok více než 6 000,- Kč. Měsíčně musí spořit více jak 500 Kč. To co je potom zapláceno nad 6 000,- Kč, je možné odečíst od základu daně. Nejvyšší daňový odpočet činí 12 000,- Kč. Zaměstnavatel na něj může přispět do výše 3 % vyměřovacího základu pojistného na sociální pojištění daňově uznatelným nákladem. Zaměstnavatel tedy ušetří 35 % z příspěvku oproti vyplácení mzdy. Při hrubé mzdě zaměstnance 18 000,- Kč se zaměstnavatel může rozhodnout buď o platbě ve výši 3 %, tj. ve výši 540,- Kč měsíčně na penzijní připojištění nebo zvýšení mzdy o 540,- Kč. Zkušenosti společností, které již zařadily penzijní připojištění do svých sociálně-personálních programů, poukazují nejen na zlepšení vztahů zaměstnanců k firmě, ale i na zvýšení jejich sociálních jistot, a tím i vyšší stabilitu pracovních kolektivů. Výši příspěvků na penzijní připojištění lze diferencovat mezi zaměstnanci např. podle funkčního postavení.

Příspěvek na sport ve formě vstupenek patří do zaměstnaneckých výhod nepeněžního plnění. Tato zaměstnanecká výhoda se musí platit z fondu kulturních a sociálních potřeb a není uznatelným nákladem, proto asi tuto výhodu společnost ještě nezavedla. Bylo by ale vhodné o zařazení této výhody uvažovat. Sportovní aktivita zaměstnanců může kladně působit na jejich zdravotní stav a tak menší absenci. Zavedení této zaměstnanecké výhody je možné pouze tehdy, pokud bude mít společnost dostatek finančních prostředků.

Společnosti bych doporučila Fitness centrum Šembi, které sídlí v místě působení firmy. Fitness centrum je rozděleno na kardio zónu a posilovnu, kde si každý zákazník může vybrat, co bude posilovat. Nabízí také prodej sportovní výživy, poradenství trenérů a sestavování jídelníčků. Ceník služeb na jednoho zaměstnance všech služeb, které Fitness centrum Šembi nabízí, jsou vyobrazeny níže v Tab. 4.1

Tab. 4.1 Ceník Fitness centra Šembi

Fitness centrum Šembi	
Spinning	lekce 80,-
Fitbox	lekce 90,-
Bosu, kruhový trénink, dumping	lekce 100,-
Vibrostation	lekce 140,-
Fitness (14-21h)	85,-
Fitness (8-14h) So, Ne	75,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud zaměstnanci neholdují fitness centru, je možné nabídnout jako další sportovní aktivitu Aquacentrum v Bohumíně. Mezi nabídkou aquacentra je aqua aerobic, aqua zumba, masérna a také saunový svět. Ceny služeb na jednoho zaměstnance jsou vyobrazeny v Tab. 4.2.

Tab. 4.2 Ceník Aquacentra Bohumín

Bazén	80,-/hodina přes týden
	90,-/hodina o víkendech a svátcích
Sauna + bazén	105,-/hodina přes týden
	125,-/hodina o víkendech a svátcích
Aqua aerobic	100,-/hod.

Zdroj: Vlastní zpracování

Různé formy vzdělávání jako kurzy a školení jsou jednou z cest, jak udržet a zvýšit kvalifikaci zaměstnanců a tedy i jejich cenu na trhu práce. Přitom nezáleží na tom, zda školení a kurzy poskytuje přímo zaměstnavatel, nebo někdo jiný, a to třeba i v zahraničí. Podmínkou

je, aby školení či kurz tematicky souvisel s činností, kterou zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonává nebo zamýšlí vykonávat. Společnost si zaplacenou cenu zahrne do daňových nákladů. Tato výhoda je pro společnost daňově uznatelným nákladem. Ukázky cen vzdělávání zaměstnanců v různých oblastech jsou údaje viz tabulka 4.3. Ceny u TSM vzdělávací agentury jsou uvedeny na jednoho zaměstnance. Cena E-learningu zahrnuje rozsáhlé databáze dodavatelů školení. E-learningové jazykové kurzy jsou od 150,- Kč za jeden kurz.

Tab. 4.3. Ceny vzdělávání zaměstnanců v různých oblastech

<b>TSM vzdělávací agentura</b>	
Rozvoj osobnosti, komunikační dovednosti (jednání s lidmi)	1 990,-
Personální oblast (Zákoník práce se zaměřením na pracovní smlouvu)	1 600,-
Právní oblast	1 800,-
Právní oblast (Vymáhání a řešení pohledávek/dluhů)	1 700,-
Celní oblast (Fakturace v předšhraničním obchodu)	1 650,-
<b>PC HELP, a.s</b>	
E-learning	od 60 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

E-learning společnosti mohou využít v oblasti adaptačních kurzů pro nové zaměstnance, testování znalostí pracovníků a certifikace, rozšíření vědomostí a kompetencí, jazykové kurzy a také povinná školení ze zákona.

Všechny čtyři výše uvedené zaměstnanecké výhody by bylo vhodné zařadit do nabídky společnosti. Každá z nich má své výhody a nevýhody, ale pouze jedna z nich není daňově odečitatelná, a to příspěvek na sport. Společnost by měla uvažovat o zařazení alespoň dvou z nich. Zaměstnanci by určitě tuto změnu uvítali a společnosti by se odvděčili svou pilnou prací a dosahování vynikajících výsledků.

## 5. Závěr

Hlavním cílem společností je splnění vytyčených cílů a prosperita firmy. Tento cíl především závisí na zaměstnancích, kteří ve společnosti pracují. K tomu, aby zaměstnanci zvolené cíle plnili s velkým nasazením je důležité je nějakým způsobem motivovat. Většina společností proto nabízí svým zaměstnancům různé druhy zaměstnaneckých výhod. Do zaměstnaneckých výhod můžeme zahrnout různé příspěvky na sport, kulturu, pojištění, ale také různé formy vzdělávání. Společnosti se snaží nabízet širokou škálu zaměstnaneckých výhod, aby si své zaměstnance udžely a pro okolí byly více konkurenceschopní.

Bakalářská práce byla vypracována ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. Cílem této práce bylo zanalyzování motivace zaměstnanců ve společnosti a zjištění, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím a zaměstnaneckými výhodami, které jim společnost nabízí. Všechny tyto informace byly zjišťovány pomocí dotazníkového šetření, které bylo ve společnosti uskutečňováno pomocí písemného dotazníku.

Teoretická část byla zaměřena na základní pojmy, které souvisejí s motivací, jednotlivými motivačními teoriemi a firemním motivačním programem. Dále na úlohu odměn a pobídek, zaměstnaneckých výhod a nakonec této části samozřejmě také na dotazníkové šetření a hypotézy. Celá teoretická část byla zpracována pomocí odborné literatury, která se analýzou motivace zabývá.

V praktické části, která analyzovala motivaci zaměstnanců, byla jako první představena organizace a její současný stav. Dále byly stanoveny hypotézy a sestaven dotazník, pomocí kterého byl proveden sběr dat, které byly na konci praktické části vyhodnoceny. Dotazník se skládal z 15 otázek, které se týkaly základních údajů o zaměstnancích, spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím a zaměstnaneckými výhodami. Rovněž byl zjištěn aktuální stav motivovanosti zaměstnanců. Pomocí výsledků z dotazníkového šetření byly sestaveny návrhy a doporučení.

Bylo zjištěno, že společnost nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod, které zajišťují motivaci zaměstnanců. Společnosti bylo navrženo, aby složení zaměstnaneckých výhod příliš neměnilo. Zaměstnanci jsou s nimi spokojeni, jen by uvítali, kdyby společnost nabízela také příspěvek na penzijní pojištění nebo příspěvek na dovolenou. Tyto dvě výhody by zaměstnanci nejvíce uvítali.

Pracovní prostředí ve společnosti je na dobré úrovni, ale najdou se i zaměstnanci, kteří s pracovním prostředím nejsou spokojeni, proto bych společnosti navrhla, aby danou situaci sledovala a při zhoršení zakročila.

S předloženými návrhy bude firma seznámena.

## Seznam použité literatury

Odborné knihy:

- 1) ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 2) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- 3) ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 4) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-717-9893-4.
- 5) SALZBRUNN, Rudolf a Martin POBOŘIL. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, 174 s. ISBN 80-86764-32-x.
- 6) KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-x.
- 7) MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
- 8) KOTLER, Philip, Jana LANGEROVÁ a Vladimír NOVÝ. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 9) KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- 10) FRENZEL, Ralph a Zuzana VESELÁ. *Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici*. 6., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 154 s. ISBN 978-80-247-8377-1.

- 11) ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010, 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8.
- 12) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- 13) PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

Internetové zdroje:

- 14) BONATRANS. *BONATRANS* [online]. 2014, [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.bonatrans.cz/cs/>
- 15) Fitness centrum. *Fitness-centrum-sembi-3* [online]. 2010, [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.studio-klara.cz/cs/obsah/bohumin/fitness-centrum-sembi-3>
- 16) Aquacentrum Bohumín. *Aquacentrum-Bohumín* [online]. 2007, 2012 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.bospor.info/cz/aquacentrum-bohumin/zakladni-informace/>

## **Seznam zkratek**

a.s.	akciová společnost
CAPI	computer assisted personal interviewing
CATI	computer assisted telephone interviewing
CAWI	computer aided web interviewing
Pvt. Ltd	akciová společnost
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručeným omezeným)



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne ...6.5.2015...

.....*Konopíková*.....

Kristýna Konopíková

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Výsledky z dotazníkového šetření

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Organizační struktura